

对商业银行数字化转型路径的探讨

杨萌萌,高娜,牛国良

(北京经济管理职业学院,北京 100102)

摘要:随着科技的进步,客户对于银行的金融服务需求也在迅速变化,面对这种变化,商业银行应该重塑传统思维,审视自身业务,积极拥抱科技,加速数字化转型以提升自身的竞争力。

关键词:商业银行;数字化转型;金融科技

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.19.047

1 银行数字化转型是必然趋势

1.1 银行业务发展快速迭代的四个阶段

从银行 1.0 时代,只有银行网点的唯一渠道服务,到银行 2.0 时代,自助银行、网上银行的出现,形成了多渠道服务,再到银行 3.0 时代,移动支付兴起的全渠道服务,一直到现在银行 4.0 时代的全渠道数字化服务,银行业发生了翻天覆地的变化,但金融服务始终是商业银行发展的核心。

1.2 数字化转型是银行发展的必经之路

1.2.1 银行“重资产”时代终结

传统银行的主要利润来源于“存贷差”,即贷款的利息收入减去存款的利息支出。随着金融行业的不断发展特别是近几年银行业务发展快速迭代升级,商业银行主要利润来源于存贷差的重资产时代已经终结,逐渐向“轻型”银行转变,表内业务利润,也就是贷款利息收入,逐步缩减,取而代之的是表外业务,例如中间业务收入。银行经营中间业务无须占用自己的资金,是在银行的资产负债信用业务的基础上产生的,并可以促使银行信用业务的发展和扩大。轻资产重服务的经营理念,要求商业银行必须要形成数字化战略。

1.2.2 商业银行面临的问题不是“转不转”,而是“如何转”

全球进入数字经济时代,随着区块链、大数据等金融科技技术的发展,客户对于银行的金融服务需求也在迅速变化。面对这种变化,商业银行应该重新审视自身业务,借助金融科技力量,重塑传统思维,推进数字化转型。2020 年 5 月,人民银行金融科技委员会 2020 年第 1 次会议指出,要贯彻落实《金融科技(FinTech)发展规划(2019-2021 年)》,引导金融机构加快推进数字化转型,持续增强科技应用能力。无论是宏观政策的引导,还是银行服务的客观改变,都需要商业银行开始布局数字化转型战略。从银行 1.0 时代到 4.0 时代,银行的经营与服务一直在发展,停滞不前只能使银行在发展中丧失竞争力。因此,商业银行数字化转型的本质问题,不是转不转型,而是如何转型。

2 金融科技推动生产生活方式的变化

金融科技的发展,让人们金融服务有了新的认识,越来越多的人依赖这种靠技术改善服务体验,提升服务效率的模式,就像是学会了手机转账的客户不愿意再花时间到柜台等待一样,大众开始熟知并接受科技与金融服务的有机融合。

对于银行而言金融科技重塑金融生态,推动银行业数字化转型。以客户为中心、轻资产重服务、数字化思维、数字化营销、数字化运营、数字化风控等已经成为银行着力点。从银行业发展战略的角度,各家银行纷纷加强顶层设计,重视金融科技建设。以北京为例,2020 年各商业银行招聘信息显示,多家银行银行招聘技术人员比

例占到 50% 以上。同时,金融科技促进银行产品优化,为客户提供更有价值服务,获得服务更加便捷,让定制化服务、定制化理财不仅属于私人银行客户等。

3 商业银行数字化转型的具体路径

3.1 实现线上线下有机融合,促进服务智能化

3.1.1 依托技术,完善“智慧银行”与自助银行建设

2018 年 4 月,中国建设银行在上海推出中国首家“无人银行”,自此自助银行便不再是原来几个自助机具拼凑出的一块区域,而是完整解决客户诉求、提供系统化服务的渠道。完善自助银行建设,主要体现在以下四个方面。第一,通过对网点的规划,实现网点功能分区的人性化设计体验,让客户进入网点后选择自助机具的动线更加合理。第二,及时更新自助机具,投放功能更加齐全的智能设备,提升自助服务水平,提升客户使用体验。第三,提高厅堂服务人员比例,有效对厅堂客户进行分流以及操作指导,提升服务效率。第四,实行后台集中管理,对自助机具进行统计及考核,降低网点运营成本。

3.1.2 提供多种线上服务,优化“非接触”服务渠道

“非接触服务”成了银行业务办理的高频词汇,开启了线上财富管理以及纯线上授信模式时代。线上财富管理主要是指通过人机结合的方式,利用智能投顾技术,完善线上理财团队建设,为客户提供定制化、个性化金融服务,实现精准化的财富管理目标。纯线上的授信则是依托已有数据,在线拓展新客户,并对客户进行一系列风险评估,进而发放贷款,办理信用卡等,实现纯线上放贷。构建客户经理云工作室,提供“云咨询”“云贷款”等服务,增加服务种类,拓展服务渠道。

3.2 积极搭建远程银行及各类生态平台,推进业务平台化

3.2.1 智慧运营+科技赋能,加速远程银行建设

随着数字经济发展,客户行为由原来的“面对面”需求向线上化服务需求发展趋势明显,如何在线上更有效的实现客户诉求、加强远程银行建设,成为了商业银行关注侧重点。2019 年 11 月 21 日,中国银行业协会发布了《远程银行客户服务与经营规范》,其中规范了远程银行的定义,即:单独组建或由客户服务中心转型形成,具有组织和运营银行业务职能,借助现代化科技手段,通过远程方式开展客户服务、客户经营的综合金融服务中心。不同于自助操作为主的普通网上银行,远程银行要提供人工服务,这就对原有客服中心建设提出了新的要求,主要体现在智慧运营模式以及科技赋能远程银行建设,不仅需要完善远程银行平台建设,提供多种线上服务,还应当加强客服人员队伍建设,提升服务和运营效率,提升机器人问题识别率及问题解决效率等。依托人脸识别、远程视频等技术,解

决零售、对公及小微客户的部分业务需求,与柜台服务有机融合,切实提升客户服务体验。

3.2.2 拥抱开放银行,积极构建生态平台

开放银行概念源于欧洲,旨在通过 API 等技术,打破信息孤岛,形成数据共享,构建共赢的生态圈的模式,开放银行的服务理念,是银行 4.0 时代银行发展目标,未来银行的服务,无处不在。建设开放银行,对商业银行本身就是一种突破,因此不同的银行要有不同的战略,根据实际情况适时调整。大型商业银行可以成立专门的研发团队或金融科技子公司,形成银行、政府、商户、客户、互联网平台等多方共同参与的金融生态圈。一些研发能力不足的中小型银行,可以选择通过与金融科技子公司或者互联网公司合作,共同构建生态模式。打造开放银行,应当在原有业务基础之上,重视存量业务,优化现有产品,拓展服务渠道,通过银行和互联网平台,将商户端、客户端、政府端有机连接起来,提供无处不在的银行服务。

3.2.3 化繁为简,促进服务平台整合

技术的进步使得银行提供的服务形式趋于多样化,服务范围与过去相比也广泛了很多。以手机 APP 为例,在应用商店搜索银行名称,可以看到不同的 APP 种类,这些 APP 主要用于各商业银行提供零售服务。包括提供较为全面服务的手机银行客户端,也有专门查询账户变动的,还有仅用于信用卡和信贷业务的服务端口,以及提供商城服务的平台。一些 APP 下载量较少,说明并未被大众熟知,该银行提供此项服务。因此适当对 APP 进行整合,例如让将不同的服务内容嵌入至一个手机银行客户端,让客户免于多个 APP 的切换,同时降低银行运营成本。

3.3 降低成本提升效率,实现办公集约化

与银行服务端口类似,很多商业银行内部业务系统与办公系统较多。业务体系的除了每家银行必备的核心系统外,还有用于客户维护管理的 CRM 系统或 PCRM 系统、用于信贷业务录入审批维护的信贷系统、用于对公客户资料维护的账户系统、用于票据业务处理的各类票据处理平台、用于外汇资料管理的外汇系统、用于印鉴核查的验印平台等。而这些系统之间除了基础客户信息以外,很多往往不是互通的。比如柜员日间要调用核心系统办理业务,在记录营销数据时,还需要利用业务之余时间,在 PCRM 系统内录入营销内容,以便考核统计。除了业务体系必备的系统外,银行办公系统也较多。例如内部的公文系统、人事管理系统、用印审批系统等。受制于各个系统研发人员、需求不同,各个系统之间的用户名及密码编写规则不尽相同,无论是业务体系还是办公体系,都需要银行职员记录很多的网址、用户名及密码。因此,有必要搭建集约化的办公平台,将业务系统和内部办公系统分别进行整合。业务系统方面,核心系统保留行内完全自主开发和维护,实行独立运行,其他系统整合为统一端口进入,下设各类不同业务内容,给不同岗位工作人员设置不同业务权限,建议实现有必要的互通,减少重复工作内容。办公系统方面,也是实行同一端口进入,权限设置不同原则,在整合平台中融入待办事项,登录办公系统,一目了然,提升工作效率。

3.4 融入创新机制,试行监管数字化

3.4.1 实行动态监控,推进数字风控

传统银行信贷业务风险控制,多以历史数据为主,贷前调查主要依托为征信中心的信用报告,这些时点很难实现立体化评价。因此建立强大的数据库,对于银行而言非常重要,通过大数据技术实现用户信息多维度、动态采集,不仅采集财务数据,还要收集用户行

为,以便做出精准分析。贷款审批系统通过数字化精确算法,准确评估风险,完善风险测算评估系统,规避人为评估风险。将人工智能技术融入到,贷后管理过程,同样依托数据库采集的用户行为,实行动态监测,客观做出评价。

3.4.2 积极参与监管沙盒试点工作

监管沙盒 2015 年 3 月由英国提出,后世界各地相继开始监管沙盒试点计划。监管沙盒本质是指在安全空间内,监管规定适当放款,在保证消费者和投资者权益的基础上,减少监管制度对创新的制约,建立鼓励金融创新的环境 2020 年 3 月,央行营业管理部发公示,北京金融科技监管试点首批 6 项创新应用已完成登记,向用户正式提供服务。这 6 项创新应用包括:工行“基于物联网的物品溯源认证管理与供应链金融”;农行“微捷贷产品”;中信的“中信银行智令产品”;百信银行“AI Bank Inside 产品”;宁波银行“快审快贷产品”;银联、小米、京东“手机 POS 创新应用”。商业银行应当积极参与到监管沙盒试点工作中来,努力构建审慎经营的风险预警体系,在开放环境下,提升抵御风险的能力。

结束语

商业银行具有牌照优势,较为完善的金融服务体系,庞大的用户数量和数据,以及相对强大的资金实力。这使银行发展金融科技具有一定的天然优势,也为银行推进数字化转型奠定了一定的基础。数字化转型的过程还很漫长,不是一蹴而就的。值得一提的是,在银行发展数字化的进程中,需要科技的支撑,但不能一味追求“高大上”与炫酷,而是着眼于如何为客户提供便捷高效的金融服务,科技力量的融入,本质是为了解决更多实际问题,以客户为核心始终是银行服务的宗旨。

参考文献

- [1]陈筱然,邱峰.银行业转型新模式:开放银行运作实践及其推进[J].西南金融,2019,(4)(09):48-55.
- [2]陆岷峰,王婷婷.基于数字银行背景下数字信贷风险控制管理的战略研究[J].金融理论与实践,2020,(4)(01):21-26.
- [3]张景智.“监管沙盒”制度设计和实施特点:经验及启示[J].国际金融研究,2018,(4)(01):57-64.
- [4]金磐石.以科技提升银行数字化竞争力——以中国建设银行为例[J].银行家,2017(12):120-122.
- [5]边鹏,林胜.开放银行的理论与发展[J].中国金融,2019(21):53-55.
- [6]沙思颖,张笑.金融科技推动商业银行数字化转型[J].价值工程,2019,38(36):142-144.